

1. Geschichtlicher Überblick

Begriff Arbeit:

Den auf wirtschaftliche Zwecke ausgerichteten Einsatz körperlicher und geistiger Kräfte. Leistung ist abhängig von Qualifikation, Fachkönnen und Motivation.

☒ **Kontradieff Zyklen (alle 50 Jahre)**

1.1. Ausrichtungen im Personalmanagement

- Der rational ökonomische Mensch (**economic man, homo oeconomicus**)
 - Hauptbewegpunkt in Geld
 - Mensch ist an sich passiv und manipulierbar
 - Organisation muß irrationale Gefühle ausschalten
- Der soziale Mensch (**social man**)
 - Soziale Bedürfnisse und ein harmonisches Umfeld wichtig
 - Soziale Kräfte in der Gruppe wirken mehr als Führungsmaßnahmen
 - Ordern von „Oben“ werden nur gerne gemacht, wenn sie den sozialen Ansprüchen des Menschen passen.
- Der sich-selbst-verwirklichende Mensch (**self-actualizing man**)
 - Bedürfnisse lassen sich hierarchisch anordnen. Wichtig ist jedoch die Selbstverwirklichung.
 - Mensch strebt nach Autonomie und kann/möchte seine Aufgaben erfüllen. Er ist motiviert und bevorzugt die Selbstkontrolle.
- Der komplexe Mensch
 - Mensch ist komplex und vielschichtig.
 - Lernfähig; strebt in unterschiedlichen Situationen nach unterschiedlichen Zielen
 - Keine allgemeingültige Führungsstrategie vorhanden → Situative Führung

1.2. Personalwirtschaftliche Ansätze

- Scientific Management von Taylor
Fließbandarbeit. REFA-Methoden. Optimierung der Arbeitsabläufe. Vorläufer der Fließbandarbeit.
 - Durchführung systematischer Studien, Ermittlung des optimalen Arbeitsablaufs
 - Vergabe eines Arbeitspensums mit Leistungsanreizen
 - Trennung dispositiver und ausführender Arbeit*Geht vom economic man aus. Organisatorische Konsequenz: **Kontrollleur**.*
- Human-Relations-Bewegung (Hawthorne Experiment)
 - Leistungssteigerung durch Zufriedenheit
 - Hohe Bedeutung sozialer Gruppen*Geht vom social man aus. Organisatorische Konsequenz: **Kommunikation fördern**.*
- Produktionsfaktoreinsatz (Gutenberg)
 - Menschlicher Arbeitskraft ist ein Produktionsfaktor
 - Dispositive und objektbezogene Arbeitsleistung*Geht vom homo oeconomicus aus. Organisatorische Konsequenz: **Coach**.*
- Verhaltenswissenschaftliche Ansätze (Maslow, Herzberg, McGregor)
 - Mensch strebt nach Atonomie und Selbstverwirklichung*Geht vom self-actualizing-man aus. Organisatorische Konsequenz: **Diagnostiker, Analytiker**.*
- Kontingentansatz/situativer Ansatz

- Die Erfüllung personalwirtschaftlicher Aufgaben ist abhängig von Faktoren in einem offenen System.
- Hohe Dynamik
- Verflochten mit **Insystem** (Betrieb, Organisation), **Zwischensystem** (Gewerkschaften) und **Umsystem** (Umwelt).

2. Begrifflichkeiten

- Personalwirtschaft

*Hat sich zum einen darum zu kümmern, dass das Unternehmen gute Mitarbeiter hat – zum anderen kümmert es sich um gute Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter.
Ausgleich zwischen Interessen des Unternehmen und der Arbeitnehmer.*

- Personalwesen

*Sammelbegriff für die mit Personalarbeit befassten Instanzen und ihre Funktionen.
Organisationseinheit der Personalwirtschaft. Umfasst alles, was direkt mit dem Arbeitnehmer zu tun hat.*

- Beschaffung
- Verwaltung
- Planung
- Beurteilung
- Freistellung
- Betreuung
- Entwicklung
- Entlohnung
- Führung

- Personal Management

Integriert sich in die Unternehmensführung/Strategie.

- Als Systemgestaltung (Rahmenbedingungen)
- Als Verhaltenssteuerung (Führung des Personals, Übertragung von Entscheidungskompetenzen).
- Als strategisches Personalmanagement (im Rahmen der Unternehmensführung mit Zielvorgaben und Maßnahmenplanungen).

- Human Resource Management

Eine Firma ist nur so gut, wie ihre Mitarbeiter (Humanpotential als strategisches Erfolgspotential).

Integration des Faktors Arbeit in das strategische und proaktive Management.

- Menschen sind nicht primär Kostenfaktor, sondern Wissens- und Leistungspotential
- Führung und Mitarbeiter sind gemeinsam für Wertschöpfungssteigerung verantwortlich.
- Ständige Abstimmung der Unternehmensprozesse zwischen Arbeiter und Führung
- Leistungsdefizite sind abzubauen.
- Führung und Mitarbeiter nutzen Netzwerke zur Optimierung des Outputs.
- Jede Führungskraft mit Menschen Arbeiten und dies nicht auf den Personalbereich reduzieren.
- Lebensbegleitendes Lernen.

	Betriebliches Personalwesen	Human Resource Management
Unternehmenspolitische Einordnung	Nachgelagerte betriebliche Funktion	Teil der Unternehmensstrategie
Aktivitätenhorizont	kurzfristig, reaktiv	langfristig, proaktiv
Interessensperspektive	Interessenpluralistisch, konfliktorientiert	Interessenharmonisch, harmonieorientiert

Personalpolitisches Instrumentarium	bürokratisch, zentralisiert, vereinfacht	organisch, flexibel, dezentral, situativ
Kontrolle	Fremdkontrolle	Eigenkontrolle
Erfolgskriterien	Kostenreduzierung, Konformität	Intensivierung der Arbeit, Selbstverpflichtung
Grundhaltung	verwaltend	unternehmerisch

2.1. Management Modelle

Traditionelles Modell	Human Relations Model	Human Resources Model
<ul style="list-style-type: none"> • Menschen empfinden Abscheu vor der Arbeit • Lohn ist wichtiger als die Arbeit selbst • Wollen keine Verantwortung 	<ul style="list-style-type: none"> • Menschen wollen sich als bedeutend und nützlich empfinden. • Benötigen Anerkennung 	<ul style="list-style-type: none"> • Menschen wollen zu sinnvollen Zielen beitragen bei deren Formulierung sie mitgewirkt haben
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeiter müssen überwacht werden • Einfache Arbeitsanweisungen, die leicht wiederholt werden können 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeiter brauchen Gefühl nützlich zu sein. • Wollen informiert werden und sich selbst kontrollieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitäten der Arbeiter sollten genutzt werden. • Mitarbeiter sollte sich voll entfalten können. • Mitbestimmung und Selbstkontrolle.

2.2. Leistungsfaktoren der Arbeit

Determinanten der Arbeitsleistung			
Personenbezogen (subjektive Faktoren)		Objektive Faktoren	
Im Arbeitsleistenden (individuell begründete Faktoren)	In der Gruppe der Arbeitsträger (kollektiv begründete Faktoren)	Sachbezogene Faktoren	Zeitbezogene Faktoren

3. Organisation des betrieblichen Personalwesens

3.1. Eingliederung in die Gesamtorganisation

3.2. Aufgabengliederung innerhalb der Personalabteilung

- Funktionalorganisation

Gliederung nach Funktionen (Personalplanung, Personalbeschaffung, etc.)

- Objektorganisation

Gliederung durch Referenten zu den einzelnen Mitarbeitergruppen (Führungsebene, Arbeiter, Verwaltung)

- Gemische Organisation

Zentrale Dienste (Lohn, Gehalt), lokale Referenten in den einzelnen Bereichen des Unternehmens

3.3. Leiter Personalwesen

- Verantwortungsbereiche
 - Mitarbeiter
 - Belegschaft (Ansprechpartner, Planung und Kontrolle aller Personalaufgaben, Arbeitsgestaltung)

- Mitverantwortliche Unternehmensführung (Verhandlung mit Betriebsrat, Mitgestalten der Personalpolitik)
- Wesentliche Aufgabengebiete (Gestaltung der sozialen Beziehungen [Betriebsklima, ...], Bestimmung der Personalführung, Datenschutzbeauftragter).

☒ **Aufgaben kennen, Arbeitsdirektor**

3.4. Aktuelle Systeme

• Referentensystem

- Divisionales Referentensystem

Einzelnen Geschäftsbereichen werden Referenten zugeteilt, die die operative Arbeit übernehmen und sich auf die Bedürfnisse der Bereiche spezialisieren. Die zentrale Personalabteilung nimmt nur zentrale Aufgaben (Strategie, Controlling, Dienstleistungen) wahr.

- Holding Organisation

Personalreferenten gehören in die Line und unterstehen den Fachabteilungen. Sie sind komplett verantwortlich für alle Aufgaben.

Die zentrale Holding Personalabteilung kümmert sich nur um strategische Entscheidungen und konzernweite Konzepte.

Keine Größenvorteile und Einsparungsmaßnahmen durch Synergien.

• Projektorganisation

Aufgaben werden einem Projektteam zugeteilt (Beurteilung). Die Personalabteilung greift nur unterstützend ein.

• Profit-Center

Personalabteilung ist eine völlig eigenständige Einheit, die andere Unternehmensteile für ihre Dienste mit Kosten belastet. Erleichtert die Entscheidung, ob Dienste Outsourced werden sollen. Es kann aber nicht alles an externe Dienstleister vergeben werden. Außerdem kann nicht alles berechnet werden.

• Virtuelle Personalabteilung

Ansammlung von Experten, die sich über ein Informationsnetz austauschen. Jeder ist spezialisiert. Wichtig ist jedoch der Austausch. Problematisch ist für die Kunden, wer ihr Ansprechpartner ist.

4. Personalpolitik

Umfasst alle verbindlichen Entscheidungen über Werte bzw. Ziele bei personellen Fragestellungen.

Gehört der Unternehmenspolitik an.

Hauptaufgaben

- Gestalten der Personalstruktur
- Entfaltung des Personalniveaus
- Erhalten des Personalstandes

Festlegung in

- Unternehmenssatzung
- Arbeits- / Betriebs- / Geschäftsordnung
- Arbeitsanweisungen / Organisationsrichtlinien

Employability = Mitarbeiter werden geduldet, um am Markt wieder einen Job zu finden.

Diversity = optimaler Mitarbeitermix finden (Alter, Geschlecht, Aktivität, Kultur, ...)

Wertorientierte Personalpolitik = Teamorientiert, Global Player mit vielen Kulturen, Leistungsverhalten ist die Grundlage der Bezahlung, unverantwortliches Verhalten führt zur Kündigung, sonst aber sichere Arbeitsplätze.

4.1. Einflussfaktoren auf die Personalpolitik

- Unternehmenskultur (Soft-Facts)

Der Chef prägt. Diese Grundstimmung wird meistens im Unternehmen weitergegeben.

- Persönlichkeitsprofile der Führungskräfte
- Art der Kommunikation nach Innen und Außen
- Strategische Leitlinien für das unternehmerische Handeln
- Entscheidungsgrad
- Internationalisierung
 - **Ethnozentrisch** (Zentralisiert auf Stammland und Zentrale mit Vorteilen für diejenigen, die in der Zentrale arbeiten; Mitarbeiter werden von der Zentrale entsandt)
 - **Polyzentrisch** (Viele Kulturzentren. Die einzelnen nationalen Zentren arbeiten kulturell und auch personell ziemlich für sich)
 - **Geozentrisch** (Unternehmen sieht sich als Einheit; enge Zusammenarbeit und hoher Personalaustausch)

- Corporate Identity

Fördert das Selbstverständnis des Unternehmens und erleichtert die Personalbeschaffung.

- Unternehmensverfassung

Mitbestimmungsrichtlinien und Gesetze.

- Diversity

Vielfalt in vielerlei Hinsicht (Alter, Geschlecht, Nationalität)

- Virtuelle Unternehmen (Charles Handy)

Freie Mitarbeiter um einen festen Kern mit der Kernkompetenz. Dropouts fliegen, wenn sie die Anforderungen nicht erfüllen. Für alle Angestellten gelten flexible Arbeitsverträge.

- Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat
- Interne Aufstiegsregelung
- Entgeltpolitik

4.2. Grundsätze der Personalpolitik

- Allgemeine Grundsätze
 - *Prinzip der internen Aufstiegsbegrenzung*
 - *Prinzip der repräsentativen Meinungsermittlung*
 - *Prinzip der Mitarbeiterbeteiligung*
- Grundsätze für Vorgesetzte
 - *Prinzip der offenen Tür*
 - *Prinzip der Mitarbeiterbeurteilung*
 - *Prinzip der Mitarbeiterförderung*
- Grundsätze für das Personalwesen
 - *Prinzip der Behindertenbevorzugung*
 - *Prinzip der Zusammenarbeit*
 - *Prinzip des Qualifizierungsgebotes*

5. Personalwirtschaft

- Aufgaben
 - Sicherung des Produktionsfaktors Arbeit zu wirtschaftlichen Bedingungen für das Unternehmen
 - Optimierung des Mitarbeitereinsatzes
 - Schaffung bestmöglicher Arbeitsbedingungen
 - Verwaltungsphase (Auslesen, Einstellen, Verwalten, ...)

- Anerkennungs- und Integrationsphase (Personalorganisation, Planung, Steuerung, ...)
- Human-Ressourcen-Management-Phase (Motivation, Förderer des Wandels, Strategiepartner des Top-Managements, ...)

5.1. Professionalisierung der Personalarbeit

Primäre personalwirtschaftliche Verantwortung durch Führungskräfte	Gemeinsame Verantwortung mit Führungskräften	Aufgabenstellung des Personalbereichs
<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterereinsatz • Information/Kommunikation • Aufgabenstellung und Zielvereinbarung • Mitarbeitergespräch • Mitarbeiterführung 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedarfsplanung • Mitarbeiterauswahl • Mitarbeiterentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerungs-, Controllingfunktion und Strategieentwicklung • Mitgestaltung des Führungsprozesses • Servicefunktion • Transferfunktion • Arbeitgeberleistung/Recht • Entwicklung von Systemen und Instrumenten der Mitarbeiterführung

- Wertschöpfungs-Center Personal (= Added Value)
 - Cost-Center
 - Service-Center
 - Profit-Center
- Ansatzpunkte zur Werteorientierten Personalarbeit
 - Selbstentfaltung
 - Demokratiebewusstsein
 - Individualisierung
 - Kommunikative Tugend
 - Karriereorientierung
 - Selbständigkeit
- Neue Anforderungen
 - An die Mitarbeiter
Mobilität (Jobrotation), Leistungsorientierung, Workholder-Value (Problemlösungs- und Wertschöpfungskompetenz)
 - An das Unternehmen
Zeitsouveränität, Teamarbeit, Mitarbeiter als Entrepreneur mit Beteiligung
- Typische Kooperationsfelder für das Personalmanagement
 - Rationalisierungsprogramme
 - Mitarbeiterkapitalbeteiligung
 - Mitarbeiterkommunikation
 - Cafeteria-Modelle
 - Change Management
 - Betriebliche Altersversorgung
- Stoßrichtungen des Personalwesens der Zukunft

- Wissensmanagement
- Zielgruppenorientierte Personalbetreuung
- Zielgruppenorientierte Personalentwicklung
- Change-Management
- Kompetenzorientiertes Human-Resource-Management
- Internationales Personalmanagement
- Unternehmens- und Führungskultur

6. Personalplanung

Die Personalplanung soll dafür sorgen, dass in Zukunft die im Unternehmen benötigten Mitarbeiter in der richtigen Quantität und Qualität am richtigen Ort zu den erwarteten Kosten zur Verfügung stehen.

6.1. Planungsarten

Individualplanung

- Laufbahnplanung
- Besetzungsplanung (hierfür wichtig: Stellenbeschreibung)
- Entwicklungsplanung
- Einarbeitungsplanung

Kollektivplanung

- Personalbestandsplanung
- Personalbedarfsplanung
- Personaleinsatzplanung
- Personalkostenplanung
- Personalfortbildungsplanung
- Personalbeschaffungs- und -abbauplanung

Anhand dieser Planungen werden die Plankostenrechnungen erstellt.

6.2. Voraussetzungen für eine Personalplanung

Statistiken (aus Personalinformationssystem PIS)

- stellenbezogenen Daten (*Stellenplan, Stellenbeschreibungen, etc.*)
- personenbezogenen Daten (*Alter, Befähigung, Gehalt, Personalbestand, etc.*)
- betriebsinternen Faktoren (*Ausbaupläne, Produktionsplanung*)
- externe Faktoren (*Arbeitsmarkt, Entwicklung der Branchen, Technologiewandel*)

Zukünftiger Personalbestand = Aktueller Personalbestand + Zugänge - Abgänge

6.3. Verschiedene betrachtete Beispiele

Stellenbesetzungsplan

- Hierarchiestufe
- Eintrittsdatum
- Zahl der Untergebenen (direkt und indirekt)

Stellenbeschreibung

- Stellenbezeichnung
- Hierarchische Einordnung

- Aufgaben
- Ziele

Bruttopersonalbedarf = Einsatzbedarf + Reservebedarf

Nettopersonalbedarf = Bruttopersonalbedarf - Personalbestand

- ☒ **Qualitative Personalplanung**
- ☒ **Quantitative Personalplanung**
- ☒ **Aggregationsstufen des Personalbestandes**

6.4. Verfahren zur Personalbedarfsplanung

- Schätzverfahren (*auf Basis von Erfahrungen*)
- globale Bedarfsprognosen (*auf Basis vorhandener Altdaten*)
- Kennzahlenmethode (*Entwicklung der Arbeitsproduktivität*)
- Verfahren der Personalbemessung (*Zeitbedarf pro Arbeitseinheit*)
- Stellenplanmethode (*gegenwärtige und zukünftige Organisationsstruktur*)
- Analyse des Reservebedarfs (*Analyse von Fehlzeiten, Prognose der Arbeitszeiten*)

Zuordnungssysteme

- Quantitative Zuordnung
- Qualitative Zuordnung

Informationsgrundlagen der Personaleinsatzplanung

Informationsgrundlage	Ermittlungsmethode	Ergebnis
Anforderungen des Arbeitsplatzes	Arbeitsanalyse	Anforderungsprofil
Fähigkeiten der Arbeitskräfte	Personalbeurteilung Personalunterlagen	Fähigkeitsprofil
Bedürfnisse der Arbeitnehmer	Interview	Bedürfnisprofil

Bei Übereinstimmung erfolgt der Personaleinsatz

- Was ist zu tun?
- Wie ist die Arbeit zu leisten (*Daten zur Arbeitsorganisation: Einzelarbeit, Gruppenarbeit; Fließband; ...*)
- Wodurch wird die Arbeitsauführung beeinflusst (*Umgebungseinflüsse: Luft, Licht, Verkehrsanbindung, ...*)
- Wo ist die Arbeit zu leisten?
- Wann ist die Arbeit zu leisten?

7. Personalcontrolling

- Personalcontrolling als strategische Kernkompetenz
 - Analyse, Steuerung und Kontrolle personalwirtschaftlicher Entscheidungsprozesse
 - Personalwirtschaftlicher Helikopterblick
 - Beitrag der Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg sichtbar machen
- Personalcontrolling als Servicefunktion
 - Bereitstellung von Kennzahlen, Systemen, Informationen
 - Beratungsfunktion (Hilfe zur Selbsthilfe)
- Personalcontrolling als Managementfunktion

- Bereichsbezogene Steuerungsfunktion
- Auftraggeber von Sonderaufgaben an das Zentrale Personalcontrolling.

8. Personalbeschaffung

Personalbeschaffung hat das Sachziel, Personal zur Beseitigung einer personellen Unterdeckung nach Anzahl, Art, Zeitpunkt und Dauer sowie Einsatzort bereitzustellen.

Unterteilung der Personalbeschaffung

- Personalanforderung
- Beschaffungswege
- Bewerbung
- Auswahl
- Arbeitsvertrag

8.1. Personalanforderung

Unterschiedliche Handhabung bei der Neuvergabe und der Ersatzbesetzung einer Stelle.

8.2. Beschaffungswege

Innerbetriebliche Beschaffungswege

- Interne Stellenausschreibung
 - Versetzung
 - Änderungskündigung
- Personalentwicklung (Umschulung, Beförderung)
- Mehrarbeit

Außerbetriebliche Beschaffungswege

- Arbeitsamt
- Persönliche Kontakte
- Personalvermittlung
- Anzeigen
- Internet
- Auswertung von Stellengesuchen
- Personalleasing

8.3. Bewerbung

Zusätzlich zu den gewöhnlichen Unterlagen wird meistens ein Personalfragebogen mit ausgegeben, der die wichtigsten Daten aus Unternehmenssicht beinhaltet.

8.4. Personalauswahl

In der Praxis am gängigsten:

- Auswertung der Bewerbungsunterlagen
 - Aufbau, Stil, Motivation, Persönliche Gründe

- Gibt es einen konkreten Bezug zu Anzeige?
- Warum ausgerechnet diese Firma?
- Vorstellungsgespräch
- psychologische Tests
 - Intelligenztest
 - Geschicklichkeitstest
 - Persönlichkeitstests
- Assessment-Center-Verfahren
 - Auswahl der Kandidaten
 - Auswahl der Beobachter und Training
 - Auswahl der Beobachtungskriterien
 - Übungsteil mit den Bewerbern (*Einstiegsgespräch, Postkorbübung, Computersimulation, Stegreifrede, Rollenspiel, Gruppendiskussion, Fragebogen zur Persönlichkeitsanalyse*)
 - Aus- und Bewertung
 - Folgemaßnahmen
- Probezeit
unter Umständen auch graphologische Gutachten, Arbeitsproben und ärztliche Untersuchungen

8.5. Arbeitsvertrag

- Hauptpflichten des Arbeitsgebers
 - Geldzahlung
 - Fürsorgepflicht (Beschäftigung gemäß Arbeitsvertrag, Einhaltung der Arbeitszeit)
- Hauptpflichten des Arbeitnehmers
 - Arbeitsleistung
 - ...kann ich nicht lesen

9. Personalführung

„Führen heißt, Mitarbeiter zu Erfolgen kommen lassen“.

Vorraussetzungen:

- Ziel (eindeutig und klar, sinnvoll, messbar, zeitlich überschaubar)
- Delegieren
- Organisieren
- Kontrolle
- Rückmeldung
- Neues Ziel

9.1. Motive

Ein Persönlichkeitsmotiv ist eine aus Anlagen und Erfahrungen entstandene, im Persönlichkeitsbild relativ stabil manifestierte Handlungsdisposition eines Individuums, die durch situative Anreize aktiviert wird und seine Entscheidungen determinierend stimuliert.

- Geldmotiv
- Sicherheitsmotiv
- Status- und Prestigemotiv
- Kontaktmotiv
- Abwechslung

- Fürsorge
- Bequemlichkeit

Motivation bedeutet, dass in der Grunddisposition des Menschen zu einem bestimmten Zeitpunkt ein Spannungszustand entsteht, der danach drängt gelöst zu werden.

Wichtige Motivationskomponenten:

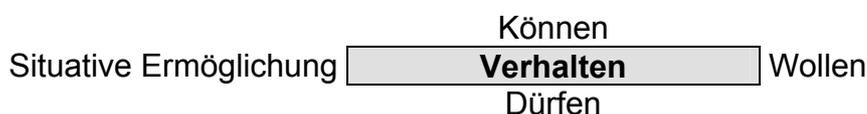
- das Wecken von Bedürfnissen nach Aufgaben, die Belohnung versprechen
- die Unterstützung des Mitarbeiters durch Bestärkung seines Zielengagements
- die Gelegenheit zu befriedigenden Erfolgserlebnissen
- Abbau von Rollenunsicherheiten
- Hilfe in der Fach- und Arbeitsmethodik
- Beseitigung von Hindernissen auf dem Weg zum Ziel.

Merkmale für eine mangelnde Motivation sind Fehlzeiten und eine hohe Fluktuation
→ innere Kündigung.

- ☒ **Bedürfnispyramide von Maslow**
- ☒ **ERG-Theorie von Alderfer**
- ☒ **Zwei-Faktorentheorie von Herzberg (Pitsburg-Studie)**

9.2. Führungstechniken und Führungsverhalten

- Führungsstile (*Willensbildung verschiebt sich vom Vorgesetzten immer mehr auf den Mitarbeiter*)
 - autoritär
 - patriarchalisch
 - informierend
 - beratend/konsultativ
 - kooperativ
 - delegativ
 - demokratisch
- Management by...
 - objectives
 - delegation
 - cooperation
 - exception
 - results
- **Determinanten des Führungsverhaltens** sind Faktoren, die...
 - ... in der Person des Mitarbeiters liegen
 - ... in der eigenen Person liegen
 - ... in der Organisation liegen (Ziele oder Wertvorstellungen der Organisation)
 - ... in der Gruppe liegen (Zusammenhalt, Stimmung, Klarheit der Positionen)
 - ... in der Aufgabe liegen (Wichtigkeit, ...)
 - ... in der Situation liegen (wirtschaftliche Gesamtsituation, Zeit, ...)



9.3. Anforderungsprofil an eine Führungskraft

- Fachliche Kompetenz
- Methodische/Strategische Kompetenz
- Soziale Kompetenz

Emotionale Intelligenz

- Selbstreflexion (eigene Gefühle verstehen und ihre Wirkung auf andere erkennen)
- Selbstkontrolle
- Motivation (Hingabe an die Arbeit aus Gründen, die über Geld hinaus gehen)
- Empathie (kann sich in die Gefühlswelt anderer hineinversetzen)
- Soziale Kompetenz (Können Beziehungen zu unterhalten)

9.4. Gründe für die innere Kündigung

- Mangelnde Informations- und Kommunikationsbereitschaft der Führungskräfte
- Fehlendes Vertrauen in die Mitarbeiter und wenig Bereitschaft zur Delegation
- Öffentliche Kritik, wenig Anerkennung
- Keine Zeit für die Mitarbeiter
- Willkür bei Beförderungen
- Persönliche Schwächen des Vorgesetzten

10. Personalbeurteilung

10.1. Gründe für Personalbeurteilungen

- Führungsinstrument
- Gehalts- und Lohndifferenzierung
- Maßnahmen der betrieblichen Bildung
- Grundlage für Auswahlentscheidungen

Als Ausprägungen kann man die Leistungs- und Potentialbeurteilung sowie die Persönlichkeitsbeurteilung nennen.

10.2. Formen von Personalbeurteilungen

- Mitarbeitergespräch
- Beurteilungsbogen
- Zeugnis/Zwischenzeugnis

10.3. Beurteilungskriterien

- Geistige Anlagen
- Arbeitsverhalten
- Verhalten gegenüber Kollegen und Vorgesetzten
- Führungsverhalten
- Persönliches Auftreten

10.4. Formulierungen aus Zeugnissen

Er hat alle Arbeiten ordnungsgemäß erledigt.	Bürokrat ohne Eigeninitiative
Er war immer mit Interesse bei der Sache	Er hat sich angestrengt , aber nichts geleistet
Er zeigte für seine Arbeit Verständnis	Er war faul und hat nichts geleistet
Er verfügt über Fachwissen und zeigt ein gesun-	Keine Ahnung – aber mit riesiger Klappe

des Selbstvertrauen	
Gewandter Gesprächspartner	Geschwätzig
Korrektter Mitarbeiter	Sturkopf
Durch seine Geselligkeit trug er zur Verbesserung des Betriebsklimas bei	Saufnase
Mit seinen Vorgesetzten ist er gut zurechtgekommen.	Mitläufer und Jasager, der sich gut angepasst hat.
Schlechtes Zeichen, wenn die Ehrlichkeit gelobt wird.	